CENTRE

de RECOUVREMENT

PLAN D'ACTION ANNUEL

2008-2009

Québec

CENTRE de RECOUVREMENT

PLAN D'ACTION ANNUEL

2008-2009

Québec

Rédaction

Centre de recouvrement
425, rue du Pont, 2e étage
Québec (Québec) G1K 9K5

Édition

Direction des communications
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Ce plan d'action annuel peut être consulté sur le site Internet
du Ministère : www.mess.gouv.qc.ca/centre-de-recouvrement.

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2008
ISBN (imprimé) : 978-2-550-53269-9
ISBN (électronique) : 978-2-550-53270-5

Bibliothèque et Archives Canada, 2008
ISSN (imprimé) : 1910-4863
ISSN (électronique) : 1913-6099

© Gouvernement du Québec

Intérieur imprimé sur du papier 100 % postconsommation, certifié Écologo, procédé sans chlore et fabriqué à partir d'énergie biogaz.

J'ai le plaisir de vous présenter le Plan d'action 2008-2009 du Centre de recouvrement du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. L'année 2008-2009 marque le début de la mise en œuvre du nouveau plan de développement triennal 2008-2011 du Centre. Ce plan réitère les défis en matière de performance et de qualité des services en misant sur la modernisation du cadre de gestion opérationnelle et de la gestion des personnes. En lien avec ces défis, le plan d'action y annonce ses principaux objectifs pour l'année ainsi que les cibles habituelles de résultats, notamment en ce qui a trait aux montants recouvrés par le personnel et aux indicateurs de performance consignés à la Convention de performance et d'imputabilité.

Fort de notre expertise, nous visons à devenir un centre de recouvrement gouvernemental performant et innovateur, reconnu comme chef de file dans son domaine. Pour avancer dans cette voie et assurer le succès de ce plan de développement triennal et plus précisément de ce plan d'action, nous nous appuyons sur la compétence et la mobilisation de notre personnel qui saura relever ces défis avec brio.

Le directeur général,

Robert Ricard

Table des matières

MISSION, VALEURS, RESPONSABILITÉS ET SOURCES DES ENCAISSEMENTS 6

ORGANISATION 9

ENJEUX ET ORIENTATIONS 13

CIBLES DE RÉSULTATS 2008-2009 16

INDICATEURS DE PERFORMANCE 21

ÉVOLUTION DES COMPTES DÉBITEURS 26

ANNEXE 1 – FACTEURS DE CONTINGENCE 36

ANNEXE 2 – DÉFINITIONS ET UTILITÉ DES INDICATEURS DE PERFORMANCE CONSIGNÉS À LA CONVENTION DE PERFORMANCE ET D'IMPUTABILITÉ 37

ANNEXE 3 – DÉFINITIONS ET UTILITÉ DES INDICATEURS DE PERFORMANCE NON CONSIGNÉS À LA CONVENTION DE PERFORMANCE ET D'IMPUTABILITÉ 39

ANNEXE 4 – SOMMAIRE DES CIBLES DE RÉSULTATS ET DES INDICATEURS DE PERFORMANCE 40

MISSION, VALEURS, RESPONSABILITÉS ET SOURCES DES ENCAISSEMENTS

Mission

Le Centre de recouvrement a pour mission de protéger et de recouvrer les sommes dues au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale afin d'assurer une gestion saine et équitable des fonds publics et de contribuer également à l'évolution des services gouvernementaux.

Valeurs

Dans le cadre de l'élaboration de son plan de développement triennal 2008-2011, le Centre a retenu les trois valeurs organisationnelles suivantes :

Équité

Les activités de recouvrement permettent d'assurer un aspect d'équité entre les citoyens, en récupérant auprès des personnes débitrices les

sommes versées en trop ou sans droit. De plus, le Centre considère qu'il est primordial de traiter de façon équitable et impartiale les créances qui lui sont confiées.

Compétence

Pour remplir sa mission, le Centre s'appuie sur du personnel compétent qui respecte le guide éthique du Ministère et les engagements de la Déclaration de services aux citoyennes et aux citoyens. Par ailleurs, le Centre s'assure de répondre aux besoins de soutien des membres de son personnel, notamment en leur offrant un encadrement adéquat et en leur donnant accès à la formation nécessaire et à des outils de travail qui facilitent la réalisation de leur tâche. De plus, le Centre met à contribution le savoir-être du personnel pour cultiver des relations de travail constructives.

Performance

Fort de sa mission, et dans le contexte de la modernisation de l'État, le Centre considère que la performance est un incontournable. L'atteinte des résultats fixés devient un leitmotiv servant à canaliser les efforts du personnel. Ainsi, cette convergence renforce l'efficacité, l'efficience et conséquemment la reconnaissance et la satisfaction face au travail accompli.

Responsabilités

En vertu du titre III, chapitre II de la Loi sur l'aide aux personnes et aux familles, le Centre est responsable de recouvrer les sommes facturées par Emploi-Québec dans l'administration courante de ses divers programmes et mesures. De plus l'article 80 de la Loi sur l'assurance parentale confie au ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale l'administration de ladite loi. Par conséquent, la responsabilité du recouvrement des sommes facturées dans l'administration de cette loi est confiée au Centre de recouvrement. Il revient donc au Centre de recouvrer huit types de créances.

D'abord, les prestations d'aide financière de dernier recours versées :

- à des personnes, sans qu'elles y aient droit;
- à des immigrantes et à des immigrants qui ont fait l'objet d'un parrainage;
- à des créanciers alimentaires alors qu'un défaut de paiement de la part du débiteur alimentaire est signalé.

Ensuite, les allocations, subventions ou montants versés en trop dans :

- l'administration des mesures et des programmes d'aide à l'emploi;
- l'administration du Programme alternative jeunesse (titre II, chapitre 3);
- l'administration des programmes spécifiques (titre II, chapitre 4);

- l'application de la Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail;
- l'application de la Loi sur l'assurance parentale.

Sources des encaissements

Les encaissements des sommes perçues au nom du Ministère proviennent des sources suivantes :

Recouvrement effectué par le personnel

- Les ententes de remboursement négociées selon la capacité de payer de la personne débitrice;
- le recours à des procédures judiciaires confié à la Direction des affaires juridiques, notamment les saisies de salaires et d'avoir liquide, les hypothèques légales, les saisies de biens meubles et immeubles.

Recouvrement automatisé effectué par Emploi-Québec ou par d'autres ministères et organismes

- Les retenues sur les prestations d'aide financière de dernier recours et sur les allocations et subventions découlant des mesures d'aide à l'emploi;
- les retenues sur les remboursements d'impôt et de la taxe de vente du Québec par Revenu Québec;
- le recouvrement de l'aide conditionnelle versée en attente du crédit d'impôt remboursable pour le soutien aux enfants, effectué par la Régie des rentes du Québec;
- le recouvrement de l'aide conditionnelle versée dans l'attente de la réalisation d'un droit, effectué par la Régie des rentes du Québec, par la Commission de la santé et de la sécurité du travail et par la Société de l'assurance automobile du Québec.

Recouvrement effectué par Revenu Québec

Le recouvrement est effectué par Revenu Québec dans l'application de la Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires (L.R.Q., chapitre P-2.2), dans les dossiers où le Ministère est subrogé légalement aux droits des créanciers alimentaires.

ORGANISATION

Ressources humaines

L'organisation du travail prévoit des activités dites de première ligne, exercées par le personnel de la Direction des services de première ligne, qui consistent à communiquer avec les personnes débitrices afin de négocier des ententes de remboursement. Lorsque les négociations ne débouchent pas sur des ententes de remboursement ou lorsque les ententes convenues ne sont pas respectées par les personnes débitrices, les dossiers sont acheminés au personnel de la Direction des services spécialisés. Les activités de cette direction consistent à terminer le traitement des dossiers. À cette étape, en vertu du processus de recouvrement en vigueur au Centre, des procédures judiciaires peuvent être engagées à l'endroit de certaines personnes débitrices qui ont une capacité de payer, mais qui n'offrent aucune collaboration; dans le cas contraire, les créances jugées irrécouvrables doivent être soumises à la radiation.

Ainsi, en 2008-2009, le Centre prévoit utiliser 229 équivalents temps complet (ETC), répartis de la façon suivante :

	ETC	M$
Bureau du directeur général	8,3	0,55
Direction du soutien à la performance et aux opérations	26,4	1,48
Direction des services de première ligne	70,0	2,74
Direction des services spécialisés :		
Centre de services de Québec	33,7	1,54
Centre de services de Montréal	23,4	1,09
Centre de services de Longueuil	32,4	1,56
Service des pensions alimentaires	19,4	0,88
Bureau de la directrice	15,4	0,76
Total pour cette direction	124,3	5,83
Total du Centre	**229,0**	**10,60**

Le Bureau du directeur général assure la gestion administrative du Centre et le développement du partenariat d'affaires.

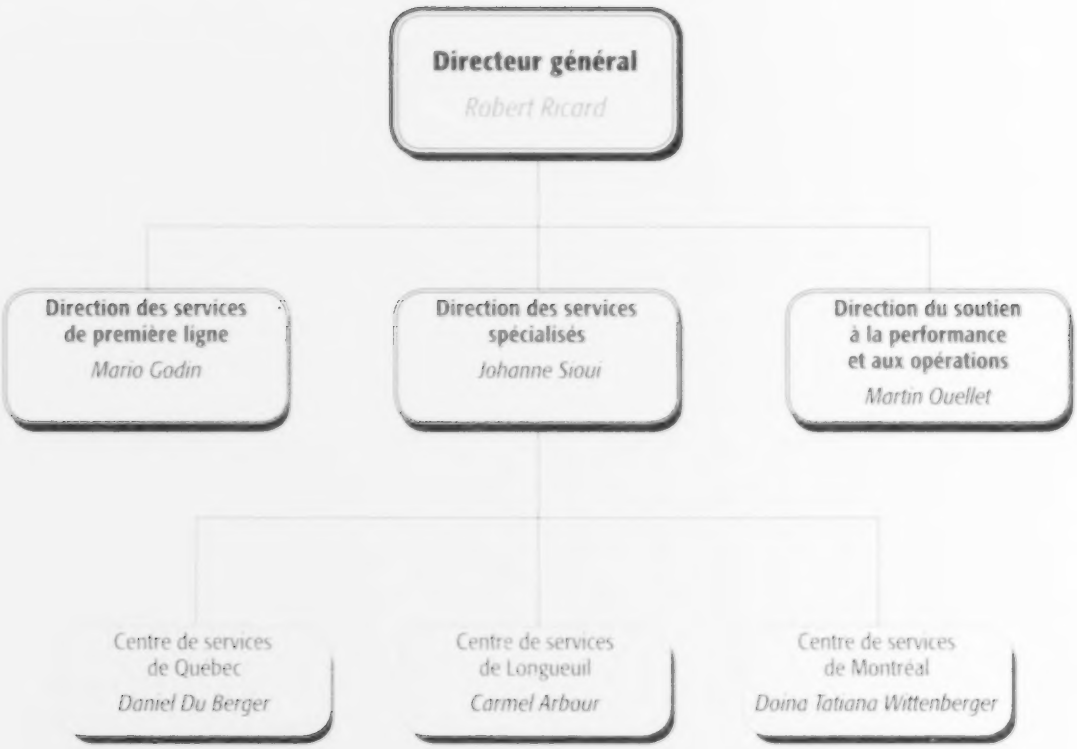
La Direction du soutien à la performance et aux opérations fournit l'expertise pour soutenir le développement et les activités du Centre, appuyer et soutenir les projets relatifs à l'assurance qualité et à l'établissement du coût de revient des activités du Centre, en plus de proposer des moyens permettant d'améliorer la performance du Centre.

La Direction des services de première ligne regroupe tout le personnel affecté au recouvrement de première ligne pour l'ensemble du territoire desservi.

La Direction des services spécialisés comprend le personnel affecté au recouvrement de deuxième ligne, ainsi que le personnel affecté aux dossiers spécifiques (successions, faillites, dépôts volontaires). Elle comprend trois centres de services, qui sont situés à Québec, Longueuil et Montréal. C'est ce dernier bureau qui assure le recouvrement des créances « garants défaillants ». Elle comprend également le Service des pensions alimentaires, responsable de la gestion des créances alimentaires pour lesquelles le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale est subrogé, et dont le recouvrement est effectué par Revenu Québec, ainsi que le personnel qui est affecté au traitement des demandes d'application du pouvoir discrétionnaire du ministre.

De plus, des activités de recouvrement de deuxième ligne sont réalisées à Montréal par des employés de la Ville de Montréal (8,1 ETC) (0,4 M$) en vertu d'une entente conclue avec le Ministère. Ces activités de recouvrement sont chapeautées par le Centre de services de Montréal.

Organigramme du Centre de recouvrement



Ressources financières

Pour l'année 2008-2009, les dépenses affectées aux activités du Centre s'élèveront à 13,2 millions de dollars, répartis comme suit :

Dépenses affectées aux activités de recouvrement	**M$**
Rémunération (incluant les sommes versées à la Ville de Montréal)*	11,3
Fonctionnement (incluant le coût des développements informatiques)	1,9
Total	**13,2**

* Convention entre le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la Ville de Montréal concernant le recouvrement effectué par le personnel de la Ville de Montréal.

ENJEUX ET ORIENTATIONS

Le Centre évolue dans un contexte socioéconomique et ministériel favorable à la diminution des comptes débiteurs, diminution qui se confirme d'une année à l'autre depuis huit ans. Cette tendance est tributaire, notamment, de la diminution du nombre de ménages à l'aide financière de dernier recours, tendance soutenue par une économie forte, mais également de la bonne performance d'Emploi-Québec à l'attribution initiale et à la gestion des dossiers actifs. Cependant, on peut s'attendre à ce que cette diminution se stabilise éventuellement.

C'est dans ce contexte, et dans le contexte des priorités imposées par la modernisation de l'État au chapitre de la performance, de la gestion des ressources humaines et des services partagés, que le Centre a élaboré son nouveau plan de développement triennal 2008-2011. Il a redéfini

sa mission, sa vision et ses valeurs comme organisation, dont il a été question plus haut. Cette démarche a aussi permis de définir trois grands enjeux, ainsi que les orientations, axes d'intervention et objectifs qui en découlent.

Enjeux	Orientations
1. Renforcer la performance du Centre.	1. Soutenir et accroître l'efficience de l'organisation.
2. Posséder et développer les compétences requises pour relever les défis de l'organisation.	2. Disposer d'un personnel compétent, mobilisé et performant, en nombre suffisant.
3. Améliorer l'efficience du recouvrement des créances de l'État.	3. Favoriser le développement d'un réseautage et d'un partenariat d'affaires en matière de recouvrement des créances de l'État.

À chacune des orientations se rattachent des axes d'intervention, des objectifs triennaux et annuels. Pour la première année de ce plan triennal, le Centre a fixé 17 objectifs dont voici les principaux :

1. Pour soutenir et accroître l'efficience de l'organisation, moderniser le cadre de gestion opérationnel :

   Actualiser la politique ministérielle en matière de recouvrement.

   Élaborer une politique de gestion intégrée des risques et un plan de mise en œuvre.

   Réévaluer les indicateurs de performance de la Convention de performance et d'imputabilité selon les meilleures pratiques.

2. Pour soutenir et accroître l'efficience de l'organisation, réviser et améliorer nos façons de faire en tenant compte du coût de revient par activité :

   Réaliser les travaux d'optimisation des processus du recouvrement, selon le calendrier de production.

   Diminuer de 2 % le prix de revient par dollar recouvré par les agentes et les agents, pour les créances d'Emploi-Québec, par rapport à 2007-2008.

3. Pour disposer d'un personnel compétent, mobilisé et performant :

   Définir la majorité des profils de compétence pour l'ensemble du personnel du Centre.

   Instaurer un processus de sondage sur la mobilisation des employés.

4. Pour favoriser le développement d'un réseautage et d'un partenariat d'affaires en matière de recouvrement des créances de l'État :

   - Contribuer à la mise en place d'une table d'échange des meilleures pratiques.
   - Contribuer aux travaux d'analyse visant à étudier la possibilité de mettre en place un centre de recouvrement des créances de l'État, autres que fiscales et alimentaires, auprès des particuliers.

Les cibles de résultats en matière de recouvrement qui sont présentées dans ce plan d'action ainsi que les autres mesures de performance, c'est-à-dire les indicateurs d'efficacité, d'efficience et de qualité des services qui sont consignés à la Convention de performance et d'imputabilité, visent principalement le premier enjeu qui consiste à renforcer la performance.

CIBLES DE RÉSULTATS 2008-2009

Cette section présente les cibles de résultats, par type de créances, des montants recouvrés par les agentes et les agents. Les créances « aide financière de dernier recours » représente environ 80 % du recouvrement effectué par le Centre, et ce type de créances est de loin le plus important. Pour les créances alimentaires, il n'y a pas de cible à l'égard des montants recouvrés puisque le recouvrement est assuré par Revenu Québec. Cependant, le Centre s'est fixé des cibles concernant les délais de transmission des documents afin d'assurer un échange d'information optimal.

Les cibles de résultats sont fixées uniquement pour les activités sur lesquelles le Centre exerce un contrôle, c'est-à-dire le recouvrement qui découle des actions de son personnel. Ces prévisions sont basées

principalement sur l'expérience des années antérieures, en lien avec le nombre d'agentes et d'agents affectés au recouvrement. Les autres éléments susceptibles de faire varier les comptes débiteurs du Ministère et sur lesquels le Centre n'exerce aucun contrôle, par exemple les réclamations ainsi que le recouvrement par retenues, sont présentés à titre informatif à la section « Évolution des comptes débiteurs ».

Créances « aide financière de dernier recours »

Recouvrer 48,2 millions de dollars

En 2008-2009, le Centre prévoit recouvrer 48,2 millions de dollars par le travail des agentes et des agents uniquement, soit 1,8 million de plus qu'en 2007-2008.

Le Centre prévoit atteindre ces résultats pour les raisons suivantes :

- La facturation de 2008-2009 sera la même qu'en 2007-2008, selon les prévisions d'Emploi-Québec.
- La révision de certaines parties du processus de recouvrement devrait apporter des gains de productivité permettant cette augmentation du recouvrement.

Créances « aide à l'emploi »

Contexte

Emploi-Québec a mis en place une série de mesures et de programmes permettant à des personnes de réintégrer le marché du travail, de conserver leur emploi ou de se perfectionner. Les créances regroupées sous l'appellation de créances « individus » concernent des personnes qui doivent rembourser les sommes reçues en trop en vertu de ces mesures et de ces programmes.

Emploi-Québec a également mis en place des programmes de subventions destinés à des ressources externes et à des entreprises, qui visent la création d'emplois et la formation de la main-d'œuvre. Les créances regroupées sous l'appellation de créances « organismes et employeurs » concernent des organismes et des employeurs qui doivent rembourser les sommes reçues en trop en vertu de ces programmes.

Recouvrer 3,4 millions de dollars

En 2008-2009, le Centre prévoit recouvrer 3,4 millions de dollars. Le recouvrement effectué auprès des personnes devrait atteindre 1,9 million de dollars et le recouvrement effectué auprès des organismes et des employeurs, 1,5 million de dollars.

Pour atteindre ce niveau de recouvrement par les agentes et les agents, le Centre bénéficiera des mêmes moyens que pour le recouvrement des créances « aide financière de dernier recours » puisque ce sont ces mêmes personnes qui font le recouvrement des deux types de créances.

Créances « garants défaillants »

Contexte

En s'engageant par contrat auprès du gouvernement du Québec à subvenir aux besoins des personnes qu'ils parrainent, des garantes et des garants permettent à des immigrantes et à des immigrants de venir s'installer au Québec dans le cadre du Programme de réunification des familles du gouvernement canadien. Par de tels contrats, ces garantes et ces garants s'engagent à rembourser toutes les prestations d'aide financière de dernier recours versées par le Ministère aux personnes qu'ils parrainent.

Recouvrer 2 millions de dollars

Le jugement de la Cour d'appel de mai 2005 a fait chuter le montant des créances recouvrables de même que le nombre de dossiers en recouvrement. Les prévisions de facturation nette ont été établies à 1,8 million de dollars en 2008-2009.

Pour ces raisons, le Centre prévoit que le recouvrement effectué par ses agentes et ses agents atteindra 2 millions de dollars en 2008-2009, soit 0,4 million de moins qu'en 2007-2008.

Créances « pensions alimentaires »

Contexte

L'article 92 de la Loi sur l'aide aux personnes et aux familles prévoit que, lorsque la créance d'une ou d'un prestataire est une pension alimentaire déterminée par jugement ou qui fait suite à une transaction et à une déclaration communes de dissolution d'une union civile reçues devant notaire, le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale se substitue de plein droit au créancier alimentaire dans l'exercice de ses droits et de ses privilèges pour tous les versements de cette pension qui sont échus ou à échoir à compter du moment où cette personne devient admissible à une aide financière de dernier recours. Cette substitution est définie légalement par le terme « subrogation ».

Dans l'administration de cette loi, Emploi-Québec, par l'entremise de son personnel des centres locaux d'emploi (CLE), est en mesure de constater l'existence d'un jugement de pension alimentaire et d'un défaut de paiement de la part du débiteur alimentaire.

Emploi-Québec transmet alors les cas au Centre de recouvrement. Ce dernier a le mandat de vérifier la conformité des données, d'établir le montant des créances exigibles, de remplir et de transmettre l'avis de subrogation à Revenu Québec, lequel agit comme percepteur des pensions alimentaires en vertu de la Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires.

L'agente ou l'agent du Centre est l'interlocuteur privilégié auprès de Revenu Québec et d'Emploi-Québec tout au long du processus de recouvrement, en assurant l'échange régulier de toute l'information qui favorise une gestion adéquate de ces créances. Elle ou il joue également ce rôle auprès du ministère de la Justice lorsqu'il y a demande de révision des jugements. Le Centre assure ainsi le suivi et la mise à jour d'environ 19 800 dossiers subrogés.

Objectifs liés aux délais de transmission des documents

Afin d'accélérer le remboursement des sommes dues au Ministère et de s'assurer que les créances sont maintenues à jour le plus possible, le Centre compte maintenir la transmission des documents à Revenu Québec dans les délais suivants :

Délai de transmission des avis de nouvelles subrogations : traiter plus de 90 % des avis dans un délai de 15 jours

En 2008-2009, le Centre maintiendra à 15 jours le délai de transmission des avis de nouvelles subrogations et traitera plus de 90 % de ces avis en respectant le délai prévu. Ce délai établit le nombre de jours écoulés entre la date où le centre local d'emploi signale au Centre le défaut de paiement d'une pension alimentaire et la date où le Centre transmet l'avis de subrogation à Revenu Québec.

Délai de transmission des avis de réactivation de subrogation : traiter plus de 90 % des avis dans un délai de 20 jours

Il arrive qu'à la suite d'un défaut de paiement, le Ministère doive se subroger à nouveau dans des dossiers où il avait auparavant signalé une fin d'aide financière. C'est ce qu'on appelle une réactivation de subrogation.

En 2008-2009, le Centre maintiendra à 20 jours le délai de transmission des avis de réactivation de subrogation et traitera plus de 90 % de ces avis dans le délai prévu. Ce délai établit le nombre de jours écoulés entre la date où le centre local d'emploi signale au Centre un nouveau défaut de paiement de la pension alimentaire et la date où le Centre transmet l'avis de réactivation à Revenu Québec.

Délai de transmission des avis de fin d'aide financière : traiter plus de 90 % des avis dans un délai de 40 jours

Lorsqu'une personne cesse de bénéficier de l'aide financière de dernier recours, elle peut recevoir de Revenu Québec la pension alimentaire à laquelle elle a droit. Le fait de traiter rapidement les avis de fin d'aide financière permettra à cette personne de recevoir ces versements directement et plus rapidement.

En 2008-2009, le Centre maintiendra le délai de transmission des avis de fin d'aide financière à 40 jours et traitera plus de 90 % de ces avis dans le délai prévu. Ce délai établit le nombre de jours écoulés entre la date où le créancier alimentaire cesse de recevoir des prestations d'aide financière de dernier recours et la date où le Centre transmet l'information à Revenu Québec.

Créances du Régime québécois d'assurance parentale

Recouvrer 6,7 millions de dollars

La Direction générale adjointe du Régime québécois d'assurance parentale prévoit une facturation nette de 13,7 millions de dollars comparativement à 27,4 millions en 2007-2008.

En 2008-2009, le recouvrement de ce type de créances bénéficiera de l'ensemble de la technologie existant au Centre, notamment à la Direction des services de première ligne. Au cours de l'année 2007-2008, tous les renseignements concernant les créances du Régime québécois d'assurance parentale étaient traités manuellement.

Autres créances du Ministère

En 2008-2009, le recouvrement des réclamations pour les mesures et les programmes créés en vertu de la Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail est effectué, soit selon les dispositions de la Loi sur l'aide aux personnes et aux familles, soit par le dépôt d'une action civile devant les tribunaux.

En 2008-2009, le Centre prévoit recouvrer 52 000 $ par le travail des agentes et des agents.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Le Centre utilise divers indicateurs de mesure des résultats, consignés à la Convention de performance et d'imputabilité, et qui sont regroupés dans trois catégories : les indicateurs d'efficacité, d'efficience et de qualité des services.

Il est important de noter qu'en 2008-2009, aucun indicateur de performance ne sera établi pour le recouvrement des créances du Régime québécois d'assurance parentale pour les raisons suivantes : ce sera la toute première année que ce type de créances sera inscrite au système « Compte-client » et pourra bénéficier d'outils de pointe, comme le

générateur d'appels, ainsi que le recouvrement par compensation par l'entremise de Revenu Québec. Il est actuellement impossible de quantifier les résultats de ces deux nouveautés. Le Centre ne peut donc publier des prévisions qu'il ne saurait défendre avec un minimum de certitude. Les résultats de l'année 2008-2009 serviront de base aux prévisions des prochaines années.

Le lecteur trouvera en annexe la définition et l'utilité de chaque indicateur.

Indicateurs d'efficacité

	Taux de règlement des dossiers (%)		Taux annuel de recouvrement des créances (%)		Taux de recouvrement *vs* facturation annuelle (%)		Taux de contrôle de l'inventaire des comptes à recevoir (%)	
Années Créances	2007-2008	2008-2009	2007-2008	2008-2009	2007-2008	2008-2009	2007-2008	2008-2009
Aide financière de dernier recours	51,8	52,0	18,6	19,2	96,0	98,9	100,0	104,0
Aide à l'emploi	46,6	47,0	41,0	43,2	106,8	104,6	110,5	107,9
Garants défaillants	56,5	48,0	6,7	6,5	ND	213,3	ND	280,0

Note : Tous les taux qui se rapportent aux créances « mesures et programmes d'aide à l'emploi » sont calculés en ne tenant compte que des créances « individus », car ces dernières peuvent bénéficier du recouvrement par retenues, alors que ce n'est pas le cas pour les créances « organismes et employeurs ».

Taux de règlement des dossiers

En 2008-2009, le Centre prévoit que le taux de règlement des dossiers pour les créances « aide financière de dernier recours » se maintiendra à 52 %; ce taux sera sensiblement égal au résultat de l'année 2007-2008. Les prévisions de facturation de 2008-2009 n'indiquent aucune diminution par rapport aux résultats réels de l'année 2007-2008. Ainsi, le Centre prévoit que le niveau de dossiers réglés se maintiendra, que ce soit par des ententes de remboursement, des recours légaux, des propositions de règlement ou des demandes de radiation acceptées.

Pour la même raison, le Centre prévoit que le taux annuel de règlement des dossiers pour les créances « aide à l'emploi » atteindra 47 %, soit sensiblement le même pourcentage que le résultat réel de l'année 2007-2008.

Compte tenu que toutes les corrections comptables résultant du jugement de la Cour d'appel sur la gestion des créances « garants défaillants » ont été apportées, le taux de règlement des dossiers devrait revenir au niveau des années antérieures, soit 48 %.

Taux annuel de recouvrement des créances

Le Centre prévoit une augmentation de ce taux, le faisant passer de 18,6 % en 2007-2008 à 19,2 % en 2008-2009 pour les créances « aide financière de dernier recours ». La hausse de ce taux, un peu plus de 3 %, est directement liée à l'augmentation prévue du recouvrement total. Cette augmentation est plus largement expliquée à la section portant sur l'évolution des comptes débiteurs.

Pour les créances « aide à l'emploi », le Centre prévoit un taux de 43,2 % en 2008-2009, ce qui représente une augmentation d'un peu plus de 5 % comparativement au taux de 2007-2008 (41 %). Le montant moyen des créances « mesures d'aide à l'emploi » étant plus faible que celui des créances « aide financière de dernier recours », cette situation facilite la négociation d'ententes de remboursement avec les personnes débitrices en vue d'un recouvrement rapide et complet, d'où un taux de recouvrement plus élevé.

Quant aux créances « garants défaillants », en raison de l'opération comptable résultant du jugement de la Cour d'appel, les notes de crédit et les ajustements annulant les créances de milliers de personnes débitrices ont eu pour effet de réduire considérablement le bassin des créances recouvrables et les sommes recouvrées. Le Centre prévoit tout de même que le taux annuel de recouvrement de ces créances atteindra 6,5 % en 2008-2009, alors qu'il était de 6,7 % en 2007-2008.

Taux de recouvrement vs facturation annuelle

En 2008-2009, le Centre prévoit un taux de 98,9 % pour les créances « aide financière de dernier recours » comparativement à 96 % pour l'année 2007-2008. La facturation nette se maintiendra sensiblement au même niveau, mais le recouvrement par retenues de 2008-2009 sera supérieur de 3,4 millions de dollars à celui de 2007-2008. Cette augmentation du recouvrement total s'explique par le fait que les retenues à même les prestations et les allocations versées par le Ministère seront au nombre de douze en 2008-2009, comparativement à onze en 2007-2008, ainsi que par une augmentation prévue du recouvrement par les agentes et les agents.

Pour les créances « aide à l'emploi », le Centre prévoit un taux de 104,6 % comparativement à 106,8 % en 2007-2008. L'augmentation prévue en facturation (5,5 %) est plus importante que celle prévue au recouvrement (3,4 %), ce qui explique la diminution de ce taux.

Quant aux créances « garants défaillants », ce taux devrait atteindre 213,3 % en 2008-2009. Cependant, il ne peut être comparé à celui de 2007-2008, ce dernier ne pouvant être établi. De plus, en raison des corrections comptables découlant de l'application du jugement de la Cour d'appel, il y a plusieurs années que ce taux n'a pas été publié. Il n'y a donc pas de rapprochement possible avec les années antérieures; les résultats de la prochaine année serviront donc de base comparative pour les résultats futurs.

Taux de contrôle de l'inventaire des comptes débiteurs

En 2008-2009, le Centre prévoit un taux de 104 % pour les créances « aide financière de dernier recours », le recouvrement et la radiation nette totalisant 133,7 millions de dollars pour 128,6 millions de facturation nette. En 2007-2008, le recouvrement et la radiation nette totalisent 129,1 millions comparativement aux 128,9 millions de facturation nette, pour un taux de 100 %.

Pour les créances « aide à l'emploi » en 2008-2009, le recouvrement et la radiation nette totaliseront un peu plus de 3,31 millions de dollars pour une facturation de 3,07 millions, ce qui correspond à un taux de 107,9 %, une baisse d'un peu plus de 2 % par rapport au taux de 110,5 % obtenu en 2007-2008.

Quant aux créances « garants défaillants », ce taux ne peut être établi pour l'année 2007-2008 puisque la facturation nette négative empêche le calcul d'un taux significatif, comme pour les années antérieures. Le Centre prévoit que le taux de 2008-2009 sera de 280 %.

Indicateurs d'efficience

	Coût par dollar recouvré par les agents	
Créances	Résultats 2007-2008 (c)	Prévisions 2008-2009 (c)
Aide financière de dernier recours et Aide à l'emploi	21,0	20,6
Garants défaillants	19,8	19,4

Créances « aide financière de dernier recours » et créances « aide à l'emploi »

En 2008-2009, il est prévu que le coût par dollar recouvré par les agentes et les agents diminuera de 2 % à 19,9 ¢ grâce aux gains de productivité résultant des travaux d'optimisation du processus de recouvrement actuellement en cours.

Créances « garants défaillants »

Le Centre prévoit un recouvrement par les agentes et les agents de 2 millions de dollars, au coût de 19,4 ¢ par dollar recouvré. Trois personnes seulement seront affectées à plein temps au recouvrement de ces créances.

Indicateurs de qualité des services

Taux de plaintes avec correctifs

En 2008-2009, le Centre ne présente pas de prévision pour cet indicateur. Le taux de plaintes avec correctifs est tellement bas (0,06 par 1 000 dossiers en 2007-2008) qu'il n'est plus significatif.

Délai d'attente moyen et taux de réponse téléphonique

Ces deux indicateurs ne sont pas cités dans la Convention de performance et d'imputabilité.

Cependant, dans un objectif de maintien de la qualité des services à la clientèle, le Centre entend continuer les efforts entrepris l'année dernière et prévoit :

- maintenir à moins de 60 secondes le délai d'attente moyen pour les personnes qui appellent au Centre;
- maintenir à 90 % et plus le taux de réponse aux appels reçus au Centre.

ÉVOLUTION DES COMPTES DÉBITEURS

Le Centre présente à titre informatif l'évolution des comptes débiteurs pour l'ensemble des créances dont il est responsable conformément à sa mission. Cette évolution est présentée par type de créances. Ensuite, un tableau sommaire fait le point sur l'ensemble des créances ministérielles et leur évolution prévue au cours de l'année 2008-2009. Finalement, un dernier tableau synthétise, par type de créances, les résultats en recouvrement des quatre dernières années et le recouvrement prévu au cours de la prochaine année.

Créances « aide financière de dernier recours »

	Résultats prévus			
	2007-2008 (M$)		2008-2009 (M$)	
Solde d'ouverture		541,8		**541,6**
Facturation				
- réclamations	113,0		112,6	
- intérêts et frais	27,5		27,0	
- annulations de créances	(11,6)	128,9	(11,0)	128,6
Recouvrement par les agents	(46,4)		(48,2)	
Recouvrement par retenues				
- aide conditionnelle automatisée	(16,3)		(16,1)	
- retenues à même les prestations et les allocations	(36,6)		(39,2)	
- retenues effectuées par RQ	(22,9)		(22,5)	
- allocation familiale versée par la RRQ	(2,8)		(2,5)	
- remboursement de trop-perçus	1,2	(123,8)	1,3	(127,2)
Créances radiées				
- radiation	(40,1)		(38,0)	
- annulation de radiation	34,8	(5,3)	31,5	(6,5)
Solde de fermeture		**541,6**		**536,5**

Sigles utilisés dans ce tableau et les suivants :

RQ : Revenu Québec
RRQ : Régie des rentes du Québec

Commentaires sur les prévisions 2008-2009

Facturation

Selon les prévisions d'Emploi-Québec, les réclamations atteindront 112,6 millions de dollars, soit sensiblement le même montant qu'en 2007-2008.

Au cours de l'année 2007-2008, le taux servant au calcul des intérêts a été stable à 9 %. Le calcul des revenus d'intérêts de l'année 2008-2009 est basé sur l'hypothèse que ce taux demeurera le même.

Recouvrement

Ainsi qu'il a été mentionné précédemment au sujet du recouvrement effectué par les agentes et les agents, le Centre prévoit recouvrer 48,2 millions de dollars, soit 1,8 million de plus qu'en 2007-2008.

Le recouvrement par retenues sera en hausse de 1,7 million de dollars comparativement à celui de 2007-2008, car il y aura douze retenues à même les prestations et allocations comparativement à onze en 2007-2008, ce qui fera augmenter ce type de retenues de 2,6 millions. En contrepartie, il est prévu que toutes les autres formes de recouvrement par compensation seront légèrement en baisse.

Créances « aide à l'emploi »

Créances « individus »

	Résultats prévus			
	2007-2008 (k$)		2008-2009 (k$)	
Solde d'ouverture		**4 776,3**		**4 471,8**
Facturation nette		2 909,2		3 070,0
Recouvrement par les agents	(1 848,3)		(1 900,0)	
Recouvrement par retenues				
- retenues à même les prestations et les allocations	(619,0)		(642,0)	
- retenues effectuées par RQ	(665,2)		(700,0)	
- remboursement de trop-perçus	25,0	(3 107,5)	30,0	(3 212,0)
Créances radiées				
- radiation	(674,1)		(650,0)	
- annulation de radiation	567,9	(106,2)	550,0	(100,0)
Solde de fermeture		**4 471,8**		**4 229,8**

Commentaires sur les prévisions 2008-2009

Facturation

En 2008-2009, Emploi-Québec prévoit une facturation d'un peu plus de 3 millions de dollars de créances « aide à l'emploi » se rapportant aux individus.

Recouvrement

Ainsi qu'il a été mentionné précédemment, le Centre prévoit atteindre sensiblement les mêmes résultats en recouvrement par les agentes et les agents que ceux obtenus en 2007-2008, soit près de 1,9 million de dollars.

Le Centre prévoit que le recouvrement par retenues demeurera lui aussi près du niveau atteint en 2007-2008.

Créances « organismes et employeurs »

	Résultats prévus	
	2007-2008 (k$)	2008-2009 (k$)
Solde d'ouverture	**803,9**	**1 026,8**
Facturation nette	1 691,0	1 800,0
Recouvrement par les agents	(1 468,1)	(1 500,0)
Solde de fermeture	**1 026,8**	**1 326,8**

Commentaires sur les prévisions 2008-2009

Facturation

Emploi-Québec prévoit une légère augmentation de la facturation des créances « mesures et programmes d'aide à l'emploi » dans les créances se rapportant aux organismes et aux employeurs.

Recouvrement par les agentes et les agents

Le Centre prévoit recouvrer 1,5 million de dollars par le travail des agentes et des agents dans les créances « mesures et programmes d'aide à l'emploi » se rapportant aux organismes et aux employeurs. Il faut noter que ce recouvrement est directement lié au montant de la facturation et que ce type de créances ne peut bénéficier du recouvrement par retenues.

Créances « garants défaillants »

	Résultats prévus			
	2007-2008 (M$)		2008-2009 (M$)	
Solde d'ouverture		**54,9**		**48,6**
Facturation				
– réclamations et notes de crédit	1,3		1,8	
– intérêts et frais	0,7		0,7	
– annulations de créances	(2,7)	(0,7)	(1,0)	1,5
Recouvrement par les agents	(2,4)		(2,0)	
Recouvrement par retenues				
– retenues à même les prestations et les allocations	(0,5)		(0,6)	
– retenues effectuées par RQ	(0,6)		(0,7)	
– remboursement de trop-perçus	0,0	(3,5)	0,1	(3,2)
Créances radiées				
– radiation	(4,2)		(3,0)	
– annulation de radiation	2,1	(2,1)	2,0	(1,0)
Solde de fermeture		**48,6**		**45,9**

Commentaires sur les prévisions 2008-2009

Facturation

Selon les prévisions du Centre des garants défaillants et Service aux parrainés, les réclamations nettes atteindront 1,8 million de dollars et les annulations de créances, notamment à la suite de l'acceptation de propositions de règlement final, devraient totaliser 1 million de dollars.

Recouvrement

Ainsi, le Centre prévoit recouvrer 2 millions de dollars par le travail des agentes et des agents, soit 0,4 million de moins qu'en 2007-2008. Le recouvrement par retenues devrait connaître une légère augmentation par rapport à l'année 2007-2008, car il y aura douze retenues en 2008-2009 comparativement à onze en 2007-2008.

Créances « pensions alimentaires »

	Résultats prévus			
	2007-2008 (M$)		2008-2009 (M$)	
Solde d'ouverture		**100,0**		**97,7**
Arrérages de pensions alimentaires				
- facturation	30,5		30,0	
- annulation	(12,7)	17,8	(13,0)	17,0
Recouvrement				
- par le MESS	(0,1)		(0,1)	
- par RQ	(20,0)	(20,1)	(18,2)	(18,3)
Solde de fermeture		**97,7**		**96,4**

Commentaires sur les prévisions 2008-2009

Le Centre prévoit que le nombre de dossiers dans lesquels des arrérages de pensions alimentaires sont facturés mensuellement sera d'environ 7 500 en 2008-2009, pour une facturation totale de 30 millions de dollars.

Chaque année, plusieurs ordonnances alimentaires sont révisées ou annulées par les tribunaux. Cette démarche a eu pour effet de modifier ou d'annuler un volume important de créances alimentaires, soit 12,7 millions de dollars en 2007-2008. Le Centre estime qu'en 2008-2009, ces révisions ou annulations d'ordonnances alimentaires causeront l'annulation d'un montant additionnel de près de 13 millions de créances alimentaires.

Enfin, au cours de l'année 2008-2009, le Centre prévoit transmettre à Revenu Québec 2 600 dossiers dans lesquels il aura exercé ses droits légaux de subrogation.

Recouvrement

Revenu Québec prévoit recouvrer 18,2 millions de dollars, soit 1,8 million de moins qu'en 2007-2008.

Créances du Régime québécois d'assurance parentale

	Résultats prévus			
	2007-2008 (M$)		2008-2009 (M$)	
Solde d'ouverture		**3,5**		**25,9**
Réclamations nettes		27,4		13,7
Recouvrement par les agents	(4,9)		(6,7)	
Recouvrement par retenues				
– retenues effectuées par RQ	(0,2)		(6,7)	
– remboursement de trop-perçus	0,1	(5,0)	0,2	(13,2)
Créances radiées				
– radiation	(0,0)		(0,0)	
– annulation de radiation	0,0	0,0	0,0	0,0
Solde de fermeture		**25,9**		**26,4**

Commentaires sur les prévisions 2008-2009

La Direction générale adjointe du Régime québécois d'assurance parentale prévoit une baisse des réclamations nettes en 2008-2009 grâce à la mise en place de prestations provisoires réduites.

Se basant sur ces prévisions de réclamation, le Centre prévoit que le recouvrement par les agentes et les agents atteindra 6,7 millions de dollars.

Le Centre invite le lecteur à lire l'annexe Facteurs de contingence pour obtenir un complément d'information.

Autres créances du Ministère

	Résultats prévus			
	2007-2008 (k$)		2008-2009 (k$)	
Solde d'ouverture		**172,0**		**230,4**
Facturation nette		132,6		130,5
Recouvrement par les agents	(52,1)		(52,0)	
Recouvrement par retenues				
- retenues à même les prestations et les allocations	(7,2)		(21,0)	
- retenues effectuées par RQ	(11,5)		(12,0)	
- remboursement de trop-perçus	0,3	(70,5)	0,5	(84,5)
Radiation nette		(3,7)		(5,0)
Solde de fermeture		**230,4**		**271,4**

Commentaires sur les prévisions 2007-2008

Le Ministère n'établit pas de prévisions pour une facturation à une si petite échelle. La prévision actuelle est basée sur la facturation des derniers mois de l'année 2007-2008. Il en va de même au Centre pour les prévisions de recouvrement et de radiation nette.

Sommaire des comptes débiteurs du Ministère

Le tableau suivant présente un sommaire de l'ensemble des comptes débiteurs du Ministère à la fin de l'année 2007-2008 ainsi qu'une prévision de leur évolution à la fin de l'année 2008-2009.

	2007-2008 (M$)	2008-2009 (M$)	Variations (M$)
Aide financière de dernier recours	541,6	536,5	(5,1)
Aide à l'emploi			
– individus	4,5	4,2	(0,3)
– organismes et employeurs	1,0	1,3	0,3
Total	5,5	5,5	0,0
Garants défaillants	48,6	45,9	(2,7)
Pensions alimentaires	97,7	96,4	(1,3)
Régime québécois d'assurance parentale	25,9	26,4	0,5
Autres créances	0,2	0,3	0,1
Total	**719,5**	**711,0**	**(8,5)**

Comparaison des résultats antérieurs en recouvrement et des cibles 2008-2009

		Résultats en recouvrement				Cibles
Créances		**2004-2005 (M$)**	**2005-2006 (M$)**	**2006-2007 (M$)**	**2007-2008 (M$)**	**2008-2009 (M$)**
Aide financière de dernier recours	Agents	52,00	50,00	48,10	46,40	48,20
	Total	149,50	144,40	133,40	123,80	127,20
Aide à l'emploi	Agents	3,50	4,00	3,30	3,32	3,40
	Total	4,90	5,40	4,60	4,58	4,71
Garants défaillants	Agents	3,80	2,80	2,90	2,40	2,00
	Total	6,90	5,20	2,70	3,50	3,20
Pensions alimentaires	Agents	0,30	0,20	0,10	0,14	0,10
	Total	23,60	21,80	21,20	20,10	18,30
Régime québécois d'assurance parentale	Agents	SO	SO	3,80	4,90	6,70
	Total	SO	SO	3,80	5,00	13,20
Autres	Agents	0,10	0,06	0,02	0,05	0,05
	Total	0,10	0,06	0,03	0,07	0,08
Grand total		**185,00**	**176,86**	**165,73**	**157,05**	**166,69**

ANNEXE 1

Facteurs de contingence

Une partie importante des résultats en recouvrement est directement proportionnelle au montant total des réclamations faites en cours d'année. Ainsi, toute différence appréciable dans la réalisation des prévisions sur les réclamations a un effet direct sur les résultats en recouvrement.

Toutes les prévisions touchant les revenus d'intérêts sont basées sur l'hypothèse que le taux en vigueur au 31 mars 2008 demeurera stable à 9 % au cours de l'année 2008-2009.

L'année 2008-2009 sera la première année où le recouvrement des créances du Régime québécois d'assurance parentale se fera avec l'utilisation de l'ensemble des technologies du Centre, et non de façon manuelle. Les résultats sont extrêmement difficiles à prévoir et les prévisions de facturation ne tiennent pas compte des réclamations faites dans le cadre d'opérations spéciales qui pourraient être réalisées par le Centre de service à la clientèle du Régime québécois d'assurance parentale, notamment par la mise en place de mécanismes d'échange et de vérification de renseignements avec d'autres organismes.

ANNEXE 2

Définitions et utilité des indicateurs de performance consignés à la Convention de performance et d'imputabilité

Coût par dollar recouvré par les agentes et les agents

Le coût par dollar recouvré représente le montant des dépenses par rapport aux montants recouvrés par les agentes et les agents. Le montant de ces dépenses est constitué des coûts de rémunération et de fonctionnement payés par le Centre. Cet indicateur permet d'évaluer et de suivre l'évolution de la rentabilité des ressources investies.

Facturation nette

Total des réclamations auquel on ajoute les intérêts et les frais, et duquel on déduit les annulations de créances.

Radiation nette

Valeur totale des créances radiées au cours de l'année, de laquelle on déduit la valeur des créances dont la radiation a été annulée dans l'année.

Recouvrement net

Total du recouvrement duquel on déduit le remboursement des trop-payés.

Taux annuel de recouvrement des créances

Le taux annuel de recouvrement des créances représente le total du recouvrement net par rapport au montant des comptes débiteurs en début d'année, auquel on ajoute la facturation nette de l'année et duquel on déduit le montant des radiations nettes.

Taux annuel de règlement des dossiers

Le taux annuel de règlement des dossiers représente le nombre de dossiers réglés durant l'année par rapport au nombre de dossiers recouvrables dans la même période. On entend par dossier réglé un dossier qui comporte une entente de remboursement respectée, une proposition de règlement acceptée, une saisie de salaire effective ou une demande de radiation acceptée. Cet indicateur permet d'évaluer la capacité du Centre à régler les dossiers de recouvrement.

Annexe 2 – Définitions et utilité des indicateurs de performance consignés à la Convention de performance et d'imputabilité

Taux de recouvrement *vs* facturation annuelle

Ce taux est calculé en comparant le total du recouvrement net de l'année et la facturation nette de l'année. Il permet d'évaluer la performance du Centre en matière de recouvrement par rapport à la facturation annuelle.

Taux de contrôle de l'inventaire des comptes débiteurs

Ce taux est calculé en totalisant le recouvrement net avec la radiation nette et en comparant ce résultat à la facturation nette. Il permet d'évaluer la contribution du Centre au contrôle de l'inventaire des comptes débiteurs du Ministère par ses activités de recouvrement et de radiation des créances irrécouvrables.

Taux de plaintes avec correctifs

Le taux de plaintes avec correctifs représente le nombre de plaintes, par 1 000 personnes débitrices, qui ont mené à des correctifs dans le traitement des dossiers. Ces plaintes sont relatives aux procédures de recouvrement et sont enregistrées au Bureau des renseignements et plaintes du Ministère.

ANNEXE 3

Définitions et utilité des indicateurs de performance non consignés à la Convention de performance et d'imputabilité

Délai d'attente moyen

Délai moyen pendant lequel une personne a dû attendre en ligne avant de parler à un membre du personnel du Centre.

Taux de réponse

Exprimé en pourcentage, c'est le nombre d'appels ayant obtenu une réponse par rapport au nombre total d'appels reçus.

ANNEXE 4

Sommaire des cibles de résultats et des indicateurs de performance

	Résultats prévus	
	2007-2008	2008-2009
Comptes « aide financière de dernier recours »		
Montants recouvrés par les agents	46,4 M$	48,2 M$
Taux de règlement des dossiers	51,8 %	52,0 %
Taux annuel de recouvrement des créances	18,6%	19,2 %
Taux de recouvrement *vs* facturation annuelle	96,0 %	98,9 %
Taux de contrôle de l'inventaire des comptes débiteurs	100,0 %	104,0 %
Coût par dollar recouvré par les agents	21,0 ¢	20,6 ¢
Créances « aide à l'emploi »		
Montants recouvrés par les agents		
– créances « individus »	1,8 M$	1,9 M$
– créances « organismes et employeurs »	1,5 M$	1,5 M$
Taux de règlement des dossiers – créances « individus »	46,0 %	47,0 %
Taux annuel de recouvrement – créances « individus »	41,0 %	43,2 %
Taux de recouvrement *vs* facturation annuelle	106,8 %	104,6 %
Taux de contrôle de l'inventaire des comptes débiteurs	110,5 %	107,9 %
Coût par dollar recouvré par les agents	21,0 ¢	20,6 ¢
Créances « garants défaillants »		
Montants recouvrés par les agents	2,4 M$	2,0 M$
Taux de règlement des dossiers	56,5 %	48,0 %
Taux annuel de recouvrement des créances	6,7 %	6,6 %
Taux de recouvrement *vs* facturation annuelle [a]	ND	213,3 %
Taux de contrôle de l'inventaire des comptes débiteurs [a]	ND	280,0 %
Coût par dollar recouvré par les agents	19,8 ¢	19,4 ¢
Créances du Régime québécois d'assurance parentale		
Montants recouvrés par les agents	4,9 M$	6,7 M$
Créances « pensions alimentaires »		
Délai pour la transmission à RQ des avis de nouvelle subrogation dans plus de 90 % des cas	15 j	15 j
Délai pour la transmission à RQ des avis de réactivation de subrogation dans plus de 90 % des cas	20 j	20 j
Délai pour la transmission à RQ des avis de fin d'aide financière dans plus de 90 % des cas	40 j	40 j
Taux de plaintes avec correctifs	0,06/1 000	SO

[a] Ces taux ne peuvent être établis pour l'année 2007-2008 puisque la facturation sera effectuée à la fin d'un cycle annuel.

Emploi
et Solidarité sociale
Québec